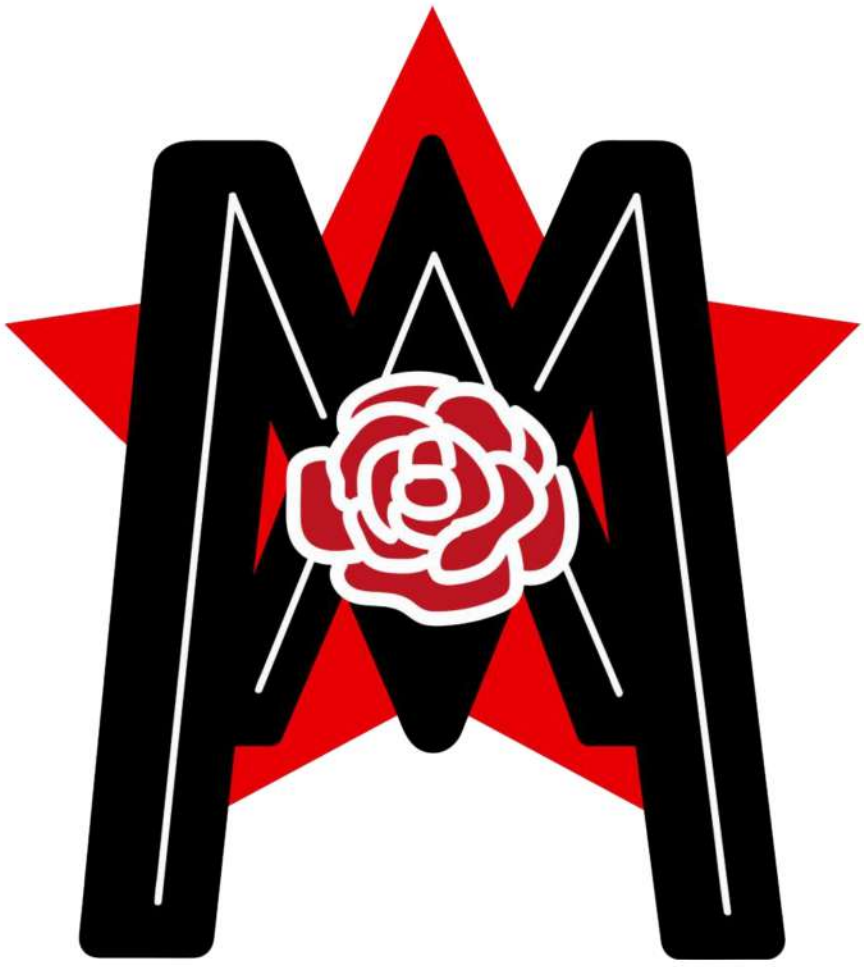
Les 5 Clés du Management 3.0

Transformation Managériale

Pour que le marketing ne soit plus un mensonge !



Le 21e siècle, et plus précisément, ces dernières années ont vu une évolution rapide des attentes des collaborateurs. Comment manager dans un contexte de transformation des entreprises et des sociétés, au niveau digital et au-delà ?

Voici en 5 points les clés du management 3.0 : celui qui vous permettra d'engager vos collaborateurs, de les fidéliser, et de maximiser vos valeurs ajoutées délivrées à vos clients !

Fidélisez vos RH par la marque employeur

Une entreprise qui cultive son image en interne par la création de valeurs fortes verra un meilleur engagement de ses ressources humaines !

Des ressources humaines engagées riment avec une meilleure productivité & une meilleure image de marque diffusée en externe : en effet, le collaborateur a tendance sur le long terme à transmettre les valeurs qu'on lui offre au client, il s'agit d'un mécanisme de reproduction bien connu !

LE COÛT DU TURN OVER

Les charges sont le premier budget des entreprises, d'où une politique d'externalisation depuis quelques dizaines d'années qui, sur le long terme, revient bien plus cher que le développement de compétences en interne ! Les premières économies se font d'ailleurs sur les RH lors des transformations !

Le turn-over n'a jamais été aussi élevé : exigences des salariés, compétitivité ? Pas uniquement ! La sensation d'être remplaçable voire superflu déclenche avant tout le désengagement. Ce turn-over a un coût : un temps perdu à former les nouveaux arrivants, un temps d'intégration...

En tant que manager, votre premier ROI se fera en économisant vos RH par la fidélisation

LA MARQUE EMPLOYEUR C'EST QUOI ?

Elle pourrait être le point de rencontre entre les conditions de travail, l'ambiance au bureau, la stratégie d'entreprise & les process internes (management, gestion RH...)

Toute entreprise qui se créée écrit des Valeurs, porte une Mission pour ses clients : elle devrait le faire avant tout pour elle même ! En effet les clients les plus avertis et les plus influents ressentent ces implicites que certaines entreprises croient pouvoir camoufler au plus grand nombre, mais l'inconscient général, et les salariés font la différence !

Quoi qu'il en soit, créer une marque, c'est porter un message, si l'on prétend porter un message et être fondateur de Valeurs, c'est que l'on est capable de diffuser celles-ci et de les infuser au sein de notre entourage, de cette façon une promesse de marque doit être honorée tous azimuts, il s'agit finalement d'une question d'éthique professionnelle.

LIMITER LE TURN-OVER GRÂCE À LA MARQUE EMPLOYEUR

Les employés épanouis sont 2 fois moins malades : cette simple statistique en dit long puisque la santé d'une entreprise se reflète dans la santé de ses collaborateurs ! Ainsi la maladie est un indicateur fiable, scientifique pour mesurer l'impact du management sur ses salariés.
La marque employeur permet d'avoir un impact positif sur l'état psychique de son équipe et, comme chacun sait, la santé mentale influe sur le corps.

Tout doit donc être mis en oeuvre en termes de marketing interne pour traiter son collaborateur comme on souhaite soi-même être traité : avec empathie et bienveillance, tolérance et ouverture d'esprit. Pour cela, des formations existent et il est primordial de former le corps managérial à ces techniques d'écoute et à formuler les questions et les objectifs de façon ouverte.

Rester ouvert vis-à-vis de son équipe permet de garder le contact, et d'établir une relation de qualité où l'honnêteté et le respect priment sur les objectifs chiffrés, les valeurs quantitatives n'étant pas une base, mais le résultat de l'application et du développement de valeurs qualitatives, d'abord en interne comme on le sait (mais j'y reviendrai !)

La bonne humeur est un rythme essentiel au bien-être de l'entreprise, tout comme l'estime que l'on manifeste pour son équipe : la confiance donne des ailes et permet d'atteindre de meilleurs objectifs !

Optez pour un management transversal !

La transversalité, à la fois mythe et idéal, certaines start-up tentent d'en faire une réalité, mais de quelle transversalité parle-t-on au fond ? Qu'est-ce qu'un management transversal efficace ?

L'humain, servile et grégaire dit-on, est fait pour être encadré par une hiérarchie qui va créer un mouvement entre les collaborateurs afin d'obtenir une productivité. Souvent passant par des méthodes de manipulation (positives ou non) instinctives ou acquises, le manager vertical arrive aujourd'hui face à un mur : le Great Reshuffle, ou cette vague de démissions, cette restructuration des modes de travail post-COVID qui ont bouleversé l'ordre établi dans beaucoup d'entreprises : les salariés commencent à penser différemment, à se poser les bonnes questions.

Pourquoi je travaille ? Pour qui ? Mon travail est-il écologiquement vertueux ? Source d'épanouissement ? Quel équilibre dans ma vie ? C'est autant de questions qui amènent par la force des choses le manager à devoir s'adapter à ces nouveaux insights-collaborateurs : le maître mot du management transversal est sans aucun doute l'adaptation !

COMMENT S'ADAPTER À UN NOUVEAU PROFIL DE SALARIÉS ?

Les nouvelles attentes des salariés sont aussi nombreuses que variées, bien qu'elles rejoignent la question du sens, c'est surtout une adéquation entre sa personnalité et ses valeurs et celles de son entreprise et des modes de managements qui y sont pratiqués que recherchent aujourd'hui les collaborateurs !

Être transversal et adapter son mode de management à la personnalité et aux insights de chaque collaborateur, et être polyvalent dans son management : capable de laisser de l'autonomie à certains profils qui brillent par cette autonomie, d'encadrer et de former de nouvelles recrues, bien entendu !

Pour s'adapter à ses salariés, le plus simple est d'adapter son mode de recrutement : en effet les entretiens classiques ne font pas émerger des profils particuliers, et tout n'est qu'une sorte de comédie dans ce type d'entretiens : le masque de l'autre n'est-il pas celui qu'on lui prête ? Il est donc primordial de renouveler les modalités de recrutement (déroulé des entretiens, supports, communication de marque...)

Une fois un profil intéressant recruté (en vue des valeurs et objectifs de l'entreprise) le manager a tout à gagner à adapter son mode de management. Il doit donc aller, à la manière

d’un coach, chercher à connaître son collaborateur, et pour connaître quelqu’un, rien n’est plus handicapant qu’un rapport hiérarchique pesant n’est-ce pas ?

AU-DELÀ DES SOFT SKILLS : LES MAD SKILLS

Si les soft-skills (compétences interpersonnelles) vont au-delà des hard-skills (compétences techniques et transverses), conaissez-vous les Mad-skills ? Ces «compétences folles» permettent l’Innovation, puis qu’elles sont quasiment propres à chaque individu, à sa personnalité, ses croyances, son imagination, sa folie ! Les idées décalées, sortant des sentiers battus encore une fois vous seront précieuses, tant pour vous positionner dans un marché ultra-concurrentiel que pour entretenir un lien exclusif avec vos client grâce à une communication innovante dans vos stratégies push ou inbound marketing.

Cela est vrai dans tous les secteurs : imaginez un chirurgien qui promet la même chose que ses concurrents, qui communique de la même façon, et qui travaille de la même façon : ses prix seront alignés sur la concurrence, et il sera esclave des fluctuations du marché. Dans le cas où il proposerait une technique innovante, une relation unique, une prise en charge différenciante en termes de conseils ou de promesses, de support de communication et de ciblage, ses prix pourraient être bien différents de ses concurrents, et, finalement il n’aurait plus de concurrent, puisqu’il serait le seul à proposer ces services !

Se positionner de façon stratégique et proposer des valeurs nouvelles passe par l’innovation.

Engagez vos collaborateurs sur des Valeurs !

LA MÉTHODE DIAPASON

Comme la Musique, j’aime la métaphore du Diapason pour parler de Communication 360.

La Communication, c’est avoir le bon impact, pour faire résonner les bons messages, et accorder notre stratégie, nos instruments marketing dessus !

La stratégie Marketing doit être systématiquement déclinée à 360 degrés, à l’image d’une onde sonore que rien ne peut arrêter.

C’est le meilleur moyen d’atteindre la Résonance de Marque que de faire résonner les Messages justes tous azimuts pour les clients, les prospects comme pour les collaborateurs.

DES PROMESSES, MAIS PAS QUE !

L'Homme a besoin de valeurs pour s'accomplir, d'être en accord avec celles-ci, d'en créer de nouvelles qu'il délivrera à son tour au client : c'est un cercle vertueux, du PDG, au manager, à l'équipe et au client !
Il faut donc des promesses et des preuves, et finalement établir une stratégie marketing pour le collaborateur, aligné sur les mêmes valeurs que celles que l'on délivre au client.
De plus, cette stratégie doit être appliquée dans les temps formels et informels de l'entreprise, de sorte que cela fasse sens.
Il s'agit, au-delà de professionnalisme, d'intégrité humaine et d'alignement !

Et si votre entreprise était celle de l'accomplissement ?
Aujourd'hui, il faut miser au-delà d'une reconnaissance salariale, notamment en début de carrière, ce sont les conditions de travail et le sens que l'on trouve dans celui-ci qui, de plus en plus, guident les choix des jeunes. Faire abstraction des attentes des jeunes dans le fonctionnement des entreprises est une bêtise, puisque cette jeunesse, qu'on le veuille ou non, représente l'avenir de nos entreprises et de nos sociétés.

DES VALEURS HUMANISTES & ENVIRONNEMENTALES EN PLEIN BOOM

Les préoccupations environnementales (moins de papier, moins de transport, moins de production...) ne peuvent plus être mises sous le tapis, tout comme les considérations humanistes de Well Being, d'équilibre entre sa carrière et son bien-être, ces revendications étant, une fois de plus, portées par les jeunes et pour cause ! Ils sont les premiers concernés par l'avenir de nos sociétés, et les premiers à ressentir de l'intérieur les difficultés et dysfonctionnements de nos systèmes actuels. S'ils étaient les mieux placés pour visualiser un futur vertueux et positif ?

J'ai bien conscience que beaucoup de postes à responsabilités sont plus adaptés aux séniors, aussi les postes d'innovation doivent être réservés aux juniors ! La capacité d'écoute de la hiérarchie sera décisive dans cette évolution vers une société vertueuse et humaniste.

DE L'ESSOR DU DIGITAL
À UNE RÉVOLUTION AXIOLOGIQUE

La révolution du digital a mené à d'autres révolutions : la révolution des relations sociales digitalisées, de nouveaux métiers, et le télétravail en sont des exemples, d'autres sont à venir.
La révolution la plus importante est sans aucun doute celle de nos modes de pensée. Si encore aujourd'hui, la richesse matérielle reste convoitée, c'est de plus en plus des valeurs abstraites qui émergent comme on le voit avec la nucléarisation des liens sociaux, paradoxalement à la multiplication de ceux-ci liée au digital. Pour le dire autrement, les gens veulent être heureux avant tout, et entourés d'une poignée de proches, sélectionnés avec soin, comme s'ils pressentaient une fragilisation du système économique, social en parallèle des enjeux planétaires de ce siècle.

C'est donc dans un contexte de difficultés psychologiques que l'humain a tendance à se replier par volonté de se sécuriser sur son cercle familial ou social proche, dans le but de traverser des perturbations futures avec succès.
Le lien avec le manager est ici celui d'une conscientisation de ces nouveaux enjeux contemporains : le bon manager est un être cultivé, curieux et empathique, qui comprend globalement le monde dans lequel il vit et les aspirations des gens qui l'entourent.

Réduisez les Workflows & créez les conditions d'une collaboration Agile

L' AGILITÉ : LAQUELLE, POURQUOI, COMMENT ?

L' agilité est également un concept tendance sur lequel surfent les start-up mais aussi toutes sortes d'idéologies d'entreprises. Cependant chacun crée sa propre définition de ce concept, et le décline selon sa situation, ce qui paraît effectivement plus pertinent que d'appliquer un process dirigé par un scrum master maniaque, ce qui est finalement contreproductif dans une vision d'adaptabilité de l'entreprise aux enjeux auxquels elle fait face, et à la Mission qu'elle souhaite accomplir auprès de ses clients, de ses collaborateurs, somme toute de la place qu'elle souhaite occuper dans une société.

Adapter est également le mot le plus fin que j'ai trouvé ici en ce qui concerne les process au sein d'une entreprise : s'il est rassurant de mettre en place, voire de formaliser et reformaliser des process au quotidien (faire et défaire est toujours un travail), l'enjeu aujourd'hui pour toutes les entreprises est la flexibilité, celle qui leur permettra, dans une économie et un

monde en mouvement rapide, d'adapter les solutions (et non les problèmes) apportées par ces process.

On remarque que les process sont directement liés aux politiques de contrôle et d'uniformisation du travail, donc opposés à l'innovation immédiate et à l'intelligence collaborative en ce sens. Bien souvent ils handicapent les entreprises et les collaborateurs dans leur esprit d'innovation et augmentent la pénibilité du travail.

Créer le bon process : c'est peut-être, finalement, évincer, sinon alléger au maximum les process établis lorsque c'est possible !

COORDINATION D'ÉQUIPE

C'est sans doute à cela que servent les process : à s'alléger d'un travail de coordination qui est pourtant une fonction à part entière, nécessaire, et à la base des performances d'une entreprise, mais aussi de la création de valeurs qualitatives par l'engagement des collaborateurs autour d'objectifs cohérents, par la synergie, la pédagogie, l'échange, et l'optimisation des ressources ou l'utilisation des meilleures compétences de chacun (suivi de carrière et au-delà).

Si la coordination est malheureusement associée trop souvent au contrôle et au micro management, il devrait faire écho aux qualités humaines du manager 3.0 qui se place dans une posture horizontale d'échange dès que nécessaire, et jongle finalement entre verticalité et horizontalité, toujours de façon personnalisée selon le collaborateur et ses besoins actuels.

Motiver une équipe et donner du sens est au cœur du travail de coordination !

VERS DES PROCESS HUMANISTES

Que ce soit pour des entreprises respectant des normes de sécurité ou des process plus futiles, il y a toujours un moyen d'aller à l'essentiel (c'est d'ailleurs pour optimiser ces process que l'on fait souvent appel à des cabinets externes afin d'auditer ceux-ci). Humaniser un process, c'est mettre l'humain au cœur de celui-ci, or les erreurs sont bien souvent humaines : c'est donc bien l'humanisation des process qui permettra leur sécurisation, par la prise en compte des situations des collaborateurs, et l'adaptation continue à ceux-ci.

L'Humain prend il le pouvoir sur la machine ?

Cela nous inquiète-t-il ?

Depuis la révolution numérique, l'humain est habitué à confier des responsabilités aux machines, à tel point que nous ne comprenons pas la totalité des machines auxquelles nous confions ces responsabilités.
Doit-on tout comprendre d'un humain pour lui faire confiance ?

Si nos process et nos modèles de société on tendance à faire davantage confiance à des machines qu'aux êtres humains, c'est davantage par la peur de nos propres émotions, de nos propres failles et de leur projection sur les collaborateurs que cette confiance mutuelle se brise, au profit de la mécanisation des process et de la réduction de l'être humain en deçà de la position des machines.

L'intelligence collaborative est une philosophie basée sur la confiance, valeur fondamentale dans la mise en place de process humanisés et intelligents, qui s'adapteront avec une vitesse et une justesse bien supérieure aux enjeux actuels qu'une machine ne pourra le faire.

Changer les process, c'est faire un choix idéologique, un choix d'entreprise : en mettant l'Humain au cœur de ce choix, on opte pour un monde d'innovation et d'idées nouvelles, bien plus riche qu'uniforme !

Devenez un Leader et innovez !

Il semble important de comparer quelques points fondamentaux que tout bon manager devrait connaître avant de devenir un leader : car manager est un métier nécessitant une connaissance de l'être humain, voire de la psychologie (pourquoi pas de la neurologie !), voici deux points à la fois en opposition et en lien qui témoignent de cette nécessité de connaître le sujet de l'Humain avant de pouvoir prétendre manager correctement.

CHARGE RÉELLE VS CHARGE MENTALE

On entend beaucoup parler de ces deux types de charges qui sont bel et bien différentes, aussi pouvons-nous les détailler ici : la charge réelle de travail qui correspond à un travail donné par le manager est bien souvent la seule chose que ce dernier visualise. Pourtant, un certain

nombre de charges s'ajoutent à cette charge réelle qui peuvent mener un salarié, à priori, ayant une charge de travail faible, à être surmené !

Voici quelques points concernant ces différentes charges :

– le poids hiérarchique : il correspond aux process & workflows, mais aussi à la qualité relationnelle avec le manager (liberté d'expression, informalité, sourires, encouragements mutuels, réciprocité, équilibre). Cette charge peut être allégée en engageant son collaborateur sur des valeurs et une mission, et en appliquant ces valeurs (promesses d'embauche) au quotidien, et en communicant régulièrement autour de ces valeurs d'entreprise, mais aussi en personnalisant le mode de management, soit en l'adaptant à la personnalité de son salarié.

– les problèmes personnels : ils ont bon dos ! Tout le monde en a, et pourtant, certains les laissent chez eux, lorsque d'autres les apportent au travail (plaintes, absentéisme). Cela étant ces problèmes sont bel et bien réels et le collaborateur y fait face, qu'on le veuille ou non. Là encore, un management personnalisé permettra de prendre en compte ces éléments, et d'adapter au cas par cas selon la situation personnelle du collaborateur (télétravail, mi-temps thérapeutique...)

– La charge fictive : c'est une charge inventée par le collaborateur, qu'il ressent dans le sens où le processus est inconscient, et consiste en une amplification émotionnelle de la charge. Là encore, tout le monde n'est pas égal (résistance au stress, gestion des émotions, patience...). Ce qu'il faut noter c'est que celle-ci résulte des charges précédentes, ce qui implique que diminuer les autres charges permet, de façon indirecte, de diminuer cette amplification.

L'objectif est de libérer de la charge mentale pour nos collaborateurs afin qu'ils soient plus disponibles : la résultante d'un mode de mangement personnalisé sera une meilleure productivité, et au-delà, une meilleure qualité de travail.

Sans compter la diminution du taux d'absentéisme et la limitation du turn-over dans les équipes !

INTELLIGENCE ARTIFICIELLE VS INTELLIGENCE HUMAINE

Au vu des progrès rapides de l'intelligence artificielle, il s'agit clairement d'une question à poser sur la table dans toutes les entreprises : quelle rentabilité obtenir d'une intelligence

artificielle ? quels avantages ? Je vais me contenter ici de répondre humainement à cette question en explicitant les avantages des deux solutions, certains avantages pouvant se transformer en inconvénients selon les besoins et situations, bien évidemment.

AVANTAGES DE L'INTELLIGENCE HUMAINE

L'être humain est différent de la machine aujourd'hui par sa capacité d'autodétermination : cela signifie qu'il fait des choix pour lui-même et réfléchi, à l'instar des animaux, de manière centralisée, sur une base émotionnelle. En d'autres termes, viennent en premier lieux les réflexes de survie (cerveau reptilien à but d'autoconservation), puis émotionnels et pulsionnels inconscient (cerveau limbique à l'origine des émotions, celles-ci étant retravaillées par la conscience), puis enfin, le cerveau périphérique (zones des fonctions nobles) temporal, occipital, et frontal (création de valeurs comme l'empathie, l'altruisme, l'imagination, l'abstraction qui est un processus ultra-complexe que la neuroscience n'explique pas encore). Il y a davantage de connexions neuronales dans un cerveau humain que d'étoiles dans la galaxie.
Voici quelques avantages qu'offre cet appareil ultra-rapide dans le cadre d'une entreprise :

– intelligence émotionnelle : empathie, altruisme, intelligence collaborative, adaptation, résolution de problèmes humains complexes (faisant appel à la capacité d'abstraction ou relationnelle)

– innovation & créativité : possibilité de trouver des solutions hors des données présentes dans un énoncé car l'être humain, révolutionnaire, est capable de redéfinir les règles qu'on lui donne, condition indispensable à l'inventivité, qui nécessite justement de sortir des lois et modèles établis, mais aussi d'interroger les questions.

– complexité de mouvements : aujourd'hui, nous sommes incapables de recréer la finesse des mouvements humains, et plus ils sont précis, moins la machine peut les reproduire

AVANTAGES DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

L'intelligence artificielle dépend encore de l'Homme actuellement (source d'énergie, mise en route, recharge, mise à jour, maintenance...) et en découlent naturellement des avantages de contrôle total de celle-ci, mais elle possède également d'autre qualités :

– Contrôle : la machine peut être programmée pour une tâche et une seule et se limitera à ce qu'on lui demande, sans sortir de l'énoncé et du programme. On peut contrôler ses données, son comportement.

– Inépuisable : la machine n'accumule pas de problèmes personnels ou de charge mentale fictive en tant que tels, et ne pourra donc pas souffrir de surmenage, tout au plus de surchauffe du système si des tâches trop nombreuses lui sont allouées (selon ses capacités techniques)

– Mémoire : la machine peut retenir et accéder à des données beaucoup plus rapidement et avec beaucoup plus de précision qu'un être humain.

– Capacités de calcul : les machines calculent également plus rapidement, de manière simultanée et sans erreur, ces compétences sont extrêmement utiles dans des domaines techniques ou mathématiques.

CAS LIMITES

Avec les nouveaux outils d'OPENAI entre autres, aux puissantes capacités de synthèse, de traduction, et rédactionnelles, l'on peut se demander dans quelle mesure ces intelligences artificielles peuvent remplacer un être humain. Idem pour des logiciel de création graphique à partir de mots comme DALL-E du même développeur.

Dans ces cas précis, tout dépend encore une fois des objectifs de productivité : là où le travail d'un graphiste sera créé sur une base imaginaire et interconnectée avec la conscience, l'inconscient, l'intuition, l'empathie, tout comme celui d'un rédacteur, ce travail est donc partial, et orienté, subjectif. Une machine (IA) ne le sera pas. La subjectivité et l'interprétation humaine correspond elle au besoins actuels de l'entreprise ? Cette question orientera le choix entre l'utilisation d'une IA ou celle de l'intelligence subjective d'un être humain.

Il appartient au manager et à la politique de définir dans quelle mesure ces deux solutions seront utilisées en termes de remplacement, ou, plus idéalement, en complémentarité.

Être manager ne s'improvise pas et tout le monde n'en a pas le profil : humain par-dessus tout, manager en 3.0 s'apprend et fait appel à des compétences élaborées qui permettent une personnalisation et une adaptation comportementale, soit une remise en question de notre rapport aux autres.

Souvent mal perçu, car souvent le fruit de promotions internes irréfléchies, le manager ne retrouvera une image positive auprès du collaborateur que par son évolution et son adaptation à celui-ci, qui permettra une évolution globale du monde de l'entreprise au cours de ce siècle.

Le 21 siècle sera le théâtre de nombreux enjeux qui feront appel à la capacité d'innovation de l'être humain et des entreprises, à leur capacité à créer un ailleurs meilleur, salvateur et vertueux pour tous, où se lever le matin fera sens.

À travers une trajectoire commune et moins concurrentielle, plus juste et moins opportuniste, plus honnête et moins cupide, nous avancerons vers une évolution 2.0, nécessaire à nos modes de production, notre capacité à compter et donner de la valeur à ce qui en a vraiment, et de changer les indicateurs de croissance pour adapter la trajectoire de nos sociétés.